

CAI
PWS
- 1994
R21



3 1761 11709508 3

The Real Property National Investment Strategy: Context

This fact sheet is one in a series about the Real Property National Investment Strategy (NIS)—what it is and how it works to bring a more disciplined, business-like approach to the government real property investments made by Public Works and Government Services Canada (PWGSC). This sheet focuses on the context for NIS and why it was put in place to govern some \$1.6 billion in investments each year in PWGSC's \$7 billion real property portfolio. We welcome your comments and questions on this significant initiative of government and invite you to contact us at the address listed at the end.

On June 23, 1994, the Treasury Board of Canada approved the Real Property National Investment Strategy (NIS) of Public Works and Government Services Canada.

NIS provides the strategic planning framework for all of the Department's investments in real property on behalf of its clients, tenants and the Government of Canada. Its principles guide all investment decisions—acquisition, management, maintenance, renovation, restoration, divestiture and disposal—related to the entire portfolio of real property assets that PWGSC either owns or leases in its Real Property Program.

Why a Real Property National Investment Strategy?

The primary objective of NIS is to ensure disciplined, planned, business-like investments in real property that respond to client needs, market conditions and government priorities, and which support PWGSC's real property tenants and clients more efficiently and effectively in delivering their programs and services to Canadians everywhere.

Further, NIS fosters strategic investment decision making that takes into account the government's changing needs and priorities, and protects the value of Canada's real property assets.

NIS offers a strategic and analytical framework that enables the government to proactively and intelligently respond to a number of circumstances that will affect real property management over the next seven to ten years:



- The asset base is ageing. The average age of office facilities is 42 years. The government needs to invest strategically to repair, improve and renovate so that buildings and other facilities retain their value, remain functional and meet national standards for health, safety, environmental performance, accessibility and heritage conservation.
- Government reorganization and the trend to “Business Service Centres” and other cost-efficient and effective real property options are redefining the federal workplace and individual work environments, and create changes for the location, type, design and functionality of office and other types of work space—involving potential like that offered by alternative work environments such as telework, hotelling and satellite offices.
- Restricted capital budgets compel the federal government to find creative and innovative ways to reduce the expenditures involved in providing office and other facilities.

Primary Objectives

- Business-like investment decisions
- Strategic focus
- Seven-to-10-year planning horizon

NIS—The Critical Elements

NIS employs a business-like approach to analyzing real property investment options in government.

- While NIS uses commercially-oriented, business-like analysis and investment criteria and procedures to assess the costs and benefits of all investment options and scenarios for office buildings and common-use facilities such as warehouses

and conference centres, it does so in the context of full appreciation of government program and service delivery needs.

- All analysis is aimed at determining which investments make the most business sense for tenants, clients and the government over the long term (seven to ten years).
- The required financial resources will be obtained using the same general considerations as in the private sector, i.e., comprehensive options analysis.

NIS works to objectively measure the government’s “return on investment”.

- Each year, PWGSC’s Real Property Program measures and reports on the return on every investment it makes in buildings or other real property assets, using business-comparable measurement criteria. Like any prudent investor, the Department continually monitors vacancy rates and unit costs to quickly detect and remedy problems.
- Except where important non-financial considerations exist—such as broader government socio-economic objectives—all capital projects are expected to produce a specified return on investment (ROI).

NIS provides a comprehensive, strategic planning framework aimed at maintaining a flexible, adaptable asset inventory on behalf of Canada.

- Using NIS, PWGSC builds flexibility into its real property holdings to allow it to adapt to major changes like government reorganization and restructuring which affect the demand for office and other common-use facilities.
- The Department divests itself of facilities that are not worth retaining or renovating, or which are no longer needed to support delivery of government programs and services.

NIS employs, wherever appropriate and possible, strategic alliances, partnering, co-operative arrangements and innovative financing approaches in making real property investments.

- The Department looks for opportunities to work in partnership with the private sector and provincial and local governments on all aspects of real property infrastructure development and use.
- NIS uses a broad range of strategies to finance capital projects—from conventional financing through appropriations, to fully partnered projects like the Fixed Link between New Brunswick and Prince Edward Island.

NIS protects the value of existing assets.

- NIS includes an “Accelerated Renovations Program” (ARP) to bring Crown facilities up to health, safety, environmental and accessibility standards as quickly as possible.

Critical Elements

- Assessing the costs/benefits of all options
- Measuring specific return on investment using business-comparable criteria—meeting government socio-economic objectives
- Ensuring strategic, flexible, inventory management
- Using new, innovative financing and partnering approaches
- Meeting environmental, safety, heritage and other needs

- NIS also focuses on preserving and modernizing Canada’s real property treasures, like the Parliament Buildings and the Supreme Court of Canada, through balanced consideration of heritage concerns and the need to modernize these structures to meet safety, health, environmental, accessibility and functional standards.

- Maintenance programs in all facilities are based on industry standards and norms.

NIS—Real Property Solutions that Work for Canada

As a strategy guiding PWGSC’s Real Property Program, NIS is aimed at helping reduce the overall cost of government by fostering the provision of affordable, productive workplaces in the federal government, through the business-oriented management of real property investments. It is a strategy that has been developed to serve the federal government and the Canadian taxpayer into the next century.

A full copy of the Real Property National Investment Strategy is available on request.

Please contact:

Public Works and Government
Services Canada
Sir Charles Tupper Building, 7E
Riverside Drive
Ottawa, Ontario
K1A 0M2

Attention: National Investment Strategy

Phone: (613) 736-3025

Fax: (613) 736-3057

© Minister of Supply and Services Canada, 1994
Cat No. W63-15/3-1994
ISBN 0-662-61340-6



Stratégie nationale d'investissement des Biens immobiliers : Contexte

Le présent document d'information fait partie d'une série consacrée à la Stratégie nationale d'investissement (SNI) des Biens immobiliers. De quoi s'agit-il? Comment parvient-elle à établir une approche des investissements immobiliers plus disciplinée et davantage axée sur les pratiques commerciales au sein de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)? Ce document met l'accent sur le contexte d'élaboration de la SNI et sur les raisons pour lesquelles on l'a créée en vue de gérer près de 1,6 milliard de dollars d'investissements annuels sur le portefeuille de biens immobiliers de 7 milliards de TPSGC. Nous vous invitons à nous soumettre vos commentaires et vos questions relativement à cette importante initiative gouvernementale. Vous pouvez également nous écrire à l'adresse indiquée à la fin du document.

Le 23 juin 1994, le Conseil du Trésor du Canada a approuvé la Stratégie nationale d'investissement (SNI) des Biens immobiliers de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

La SNI propose un cadre stratégique pour tous les investissements faits par le Ministère en matière de biens immobiliers au nom de ses clients, de ses locataires et du gouvernement du Canada. Les principes qu'elle énonce guident toutes les décisions relatives aux investissements (acquisition, gestion, entretien, rénovation, restauration, dessaisissement ou aliénation) pour l'ensemble du portefeuille de biens immobiliers que TPSGC possède ou loue par l'entremise de son Programme des biens immobiliers.

Qu'est-ce que la Stratégie nationale d'investissement des Biens immobiliers?

La SNI cherche avant tout à garantir que les investissements immobiliers sont effectués de manière disciplinée, planifiée et axée sur les pratiques commerciales, qu'ils répondent aux besoins des clients, aux conditions du marché et aux priorités du gouvernement et qu'ils aident les locataires et les clients des Biens immobiliers de TPSGC de manière plus efficace et plus efficiente à offrir leurs programmes et services à l'ensemble des Canadiens.

En outre, la SNI encourage les intervenants à prendre, en matière d'investissements, des décisions stratégiques qui tiennent compte des priorités et des besoins du gouvernement, en constante évolution, et qui préservent la valeur du patrimoine immobilier canadien.

La SNI propose un cadre stratégique et analytique qui permet au gouvernement de réagir intelligemment et selon une approche proactive aux situations susceptibles de toucher la gestion des biens immobiliers au cours des sept à dix prochaines années :



- Le portefeuille de biens immobiliers est vieillissant. L'âge moyen des immeubles à bureaux est de 42 ans. Le gouvernement doit faire des investissements stratégiques afin de pouvoir réparer, améliorer et rénover ses immeubles et ses installations, qui pourront ainsi garder de la valeur, demeurer fonctionnels et répondre aux normes nationales en matière de santé, de sécurité, de rendement environnemental, d'accessibilité et de conservation du patrimoine.
- La réorganisation gouvernementale, ainsi que la tendance à créer des « centres de service aux entreprises » et à proposer d'autres options efficaces et efficientes en matière d'immobilier permettent de redéfinir les concepts de lieu de travail et d'environnement de travail individuel au sein du gouvernement fédéral, et d'instaurer des changements qui touchent l'emplacement, le type, la conception et l'aspect fonctionnel d'un bureau ou d'un autre espace de travail (y compris les options de remplacement comme le télétravail, l'hotelling et les bureaux satellites).
- Les budgets d'investissement restreints obligent le gouvernement fédéral à trouver des moyens innovateurs de réduire les dépenses engagées lorsqu'il faut trouver des bureaux ou d'autres installations.

SNI—Éléments fondamentaux

La SNI s'appuie sur une approche axée sur les pratiques commerciales en ce qui concerne l'analyse des possibilités d'investissement du gouvernement dans les biens immobiliers.

- La SNI s'appuie sur des procédures et des critères d'analyse et d'investissement axés sur les pratiques commerciales pour évaluer les coûts et les avantages de toutes les possibilités d'investissement dans les édifices à bureaux ou les installations d'usage commun comme les entrepôts et les centres de conférences; elle le fait néanmoins

dans le respect des besoins liés aux programmes et aux services offerts par le gouvernement.

- Toutes les analyses effectuées cherchent à déterminer quels investissements sont les plus sensés à long terme sur le plan commercial pour les locataires, les clients et le gouvernement (entre sept et dix ans).
- On obtiendra les ressources financières nécessaires en ayant recours aux mêmes considérations d'ordre général auxquelles on fait appel dans le secteur privé, par exemple, l'analyse complète des options.

La SNI cherche à mesurer objectivement le « rendement des investissements » pour le gouvernement.

- Chaque année, les responsables du Programme des biens immobiliers de TPSGC évaluent le rendement de chaque investissement dans des édifices ou d'autres biens immobiliers, et rendent compte de leurs résultats en s'appuyant sur les mêmes critères que ceux du secteur privé. À l'instar de tout investisseur prudent, le Ministère surveille les taux d'inoccupation et les coûts unitaires afin de détecter et de régler rapidement les problèmes.
- À moins qu'il existe des priorités de nature non financière (c'est le cas, par exemple, si le gouvernement a établi des objectifs socio-économiques de grande envergure), on s'attend à ce que tous les projets génèrent un rendement sur l'investissement (RI) prédéterminé.

La SNI propose un cadre de planification stratégique complet qui doit permettre de tenir un parc immobilier souple et adaptable qui réponde aux besoins du Canada.

- À l'aide de la SNI, TPSGC gère avec davantage de souplesse ses biens immobiliers afin que ceux-ci puissent s'adapter aux changements majeurs comme les réorganisations et la restructuration gouvernementales, qui influent sur la demande de bureaux et d'autres installations à usage commun.
- Le Ministère se dessaisit des installations qui ne valent pas la peine d'être conservées ou rénovées, ou dont il n'a plus besoin pour soutenir la prestation des programmes et services gouvernementaux.

Principaux objectifs

- des décisions en matière d'investissement axées sur les pratiques commerciales
- une approche stratégique
- un horizon de planification de 7 à 10 ans

Si la situation l'exige et dans la mesure du possible, la SNI s'appuie sur des alliances stratégiques, des partenariats, des ententes de coopération et des approches de financement innovatrices pour ce qui est des investissements immobiliers.

- Le Ministère cherche des occasions de travailler en collaboration avec le secteur privé, les gouvernements provinciaux et les administrations locales en ce qui concerne tous les aspects du développement et de l'utilisation de l'infrastructure immobilière.
- La SNI s'appuie sur une vaste gamme de stratégies de financement de projets d'investissement. Il peut s'agir de financement conventionnel sous forme de crédits, ou de projets de partenariat, comme la création d'un raccordement permanent entre le Nouveau-Brunswick et l'Île-du-Prince-Édouard.

La SNI protège la valeur des biens existants.

- La SNI comprend un « programme de rénovations accéléré » (PRA) qui permet de faire en sorte, le plus rapidement possible, que les installations appartenant à l'État répondent aux normes en matière de santé, de sécurité, d'environnement et d'accessibilité.

Éléments critiques

- évaluer les coûts et les avantages de toutes les options
- mesurer le rendement spécifique d'un investissement à l'aide d'indicateurs comparables à ceux utilisés dans l'entreprise privée—atteindre les objectifs socio-économiques du gouvernement
- assurer une gestion stratégique et souple des biens
- utiliser des approches de financement et de partenariat nouvelles et novatrices
- répondre aux besoins en matière d'environnement, de sécurité, de patrimoine et autres

• La SNI met également l'accent sur la préservation et la modernisation des trésors immobiliers du Canada (par exemple les édifices du Parlement et de la Cour suprême du Canada), que l'on peut garantir en trouvant un juste équilibre entre les préoccupations relatives au patrimoine et la nécessité de moderniser ces structures pour répondre aux normes en matière de santé, de sécurité, d'environnement, d'accessibilité et de fonctionnalité.

- Les programmes d'entretien de toutes les installations sont fondés sur les critères et les normes de l'industrie.

La SNI des Biens immobiliers : des solutions à la mesure du pays

En tant que stratégie d'appui du Programme des biens immobiliers de TPSGC, la SNI doit permettre de réduire les coûts globaux assumés par le gouvernement, en facilitant l'acquisition de lieux de travail abordables et productifs au sein du gouvernement fédéral, grâce à une gestion des investissements immobiliers axée sur les pratiques commerciales. Cette stratégie a été élaborée en vue de servir le gouvernement fédéral et les contribuables canadiens jusqu'au siècle prochain.

Le texte intégral de la Stratégie nationale d'investissement des Biens immobiliers est disponible sur demande.

Veillez vous adresser à :

Travaux publics et Services
gouvernementaux Canada
Édifice Sir-Charles-Tupper, 7E
Promenade Riverside
Ottawa (Ontario)
K1A 0M2

Référence : Stratégie nationale d'investissement

Téléphone : (613) 736-3025

Télécopieur : (613) 736-3057

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada, 1994
N° de catalogue W63-15/3-1994
ISBN 0-662-61340-6